

Vojo, Belovski PhD
Associate Professor - Faculty of law - University "Goce Delcev" – Stip

E-mail: vojo.belovski@ugd.edu.mk

МЕНАЏМЕНТОТ И ОДЛУЧУВАЊЕТО

Кога нема проблеми нема потреба од менаџмент, а проблеми нема само кога сме мртви. Да се управува значи да се биде жив, а да се биде жив значи да се минува низ промените и проблемите што тие ги носат.

За да се управува добро потребно е единствено да се донесуваат извонредни одлуки и тие одлуки задолжително да се имплементираат.

Управувањето претставува демократија во донесувањето одлуки, а диктаторство во нивното спроведување. Точка.

Исак Адизес

Апстракт

Авторот на овој труд си постави за цел да проучи неколку свески еминетни експерти од областа на менаџментот и да Ви ги презентира нивните размислувања за начините на одлучување на менаџерите во трговските друштва.

Во трудот се анализираат предностите и недостатоците на индивидуалното и колективното одлучување.

Зошто е потребен менаџментот-науката за менаџмент. Како човечанството опстојувало без наука за менаџмент, а постигнати се извонредни успеси на многу полиња.

Какви способности и вредности треба да поседува еден врвен менаџер.

Кога некој ќе стане менаџер, ќе добие формална власт и моќ, а не поседува фактички авторитет и не знае што да прави со таа своја позиција - залутал во менаџери - потсетува на зборовите на Шекспир: “О, човеку, надмено суштество! Штом дојдеш до власта почнуваиш да правиш такви глупости под небесниот свод од кои дури и ангелите плачат”.

Покрај образованието од областа на менаџментот и перманентното усовршување, “во реалниот свет на практичниот менаџмент, залагањето, здравиот разум, уличното лукавство и заемната согласност се она што донесува успех.

Модерниот - новиот менаџер не би бил современ и успешен, ако не размислува во соодветен временски распон и не биде **ориентиран кон иднината.**

Формална власт (легални формални овластувања) во рацете на компетентна личност (способност и стручност да се биде достоин за достапност на менаџерска функција) е вистински менаџерски избор.

Клучни зборови: компетентност и стручност, ориентираност кон иднината, индивидуалното и колективното одлучување.

MANAGEMENT AND DECISION MAKING

Abstract

The author of this paper has set himself the goal of studying several leading eminent experts in the field of management and presenting their thoughts on the ways of managers' decision making in trade companies.

The paper analyzes the advantages and disadvantages of individual and collective decision making.

Why is management – the science of management needed? How has humanity survived without the science of management, and still achieved numerous amazing successes in many fields?

What capabilities and values a top manager needs to have?

When someone becomes a manager, he/she gets formal authority and power, and does not have actual authority and does not know what to do with this position – he/she has wandered into managers – this reminds us of Shakespeare's words: " Man, proud man, drest in a little brief authority, most ignorant of what he's most assured, glassy essence, like an angry ape, plays such fantastic tricks before high heaven, as make the angels weep."

In addition to education in the field of management and continuous improvement, "in the real world of practical management, advocacy, common sense, street cunning and mutual consent are what brings success".

The modern - new manager would not be modern and successful, if he/she does not think in an appropriate time span and is not **oriented towards the future**.

Formal authority (legal formal powers) in the hands of a competent person (having the ability and expertise to be worthy of the availability of the managerial function) is a real managerial choice.

Key words: competence and expertise, orientation towards the future, individual and collective decision making.

МЕНАЏМЕНТОТ И ОДЛУЧУВАЊЕТО

Одлучувањето е перманентно присутно во сечии живот, во секое време и на секоја возраст, но различна е неговата тежина. Тоа е посебно важна функција на менаџерите. Речиси секоја менаџерска работа го содржи чинот на одлучувањето. Затоа, некои автори сметаат, дури и тврдат дека одлучувањето претставува менаџмент и дека процесот на раководењето, всушност, е процес на одлучување. Менаџментот и одлучувањето - донесувањето на одлуки ги изедначуваат и сметаат за синоними. Меѓу мноштвото дефиниции за менаџментот и менаџер, доминира и сфаќањето дека *менаџерите се луѓе кои донесуваат и реализираат одлуки*. Процесот на одлучувањето, меѓутоа е присутен во секоја менаџерска функција и на сите менаџерски нивоа, но со различна тежина и обем. Значи, одлучувањето (одлуката) како интелектуален инструмент за регулирање на функционирањето на организацијата, во основа значи донесување одлуки за регулирање во сите функции и потсистеми на организацијата. Одлучувањето е инкорпорирано во сите пори од комплексната активност на било која организација.¹

Што е одлучување? Одлучувањето, според Р. Фалмер е *процес на избирање и донесување судови за алтернативите*, со кои се судираат поединци и групи. Одлучувањето, според други автори, е селекција на сакан тек на акција од две или повеќе алтернативи; процес со кој се проценуваат алтернативите и се избира меѓу нив; процес на идентификација и решавање на проблемот и сл. Или, одлучувањето е процес на утврдување проблеми, формулирање на алтернативни решенија за проблемот, селектирање на алтернатива (изнаоѓање на најдоброто решение), спроведување на решението (претварање на одлуката во акција) и контрола на истото.

Треба да се прави разлика помеѓу одлука и одлучување. Одлучувањето е процес којшто има за цел да донесе одлука, земајќи ги предвид сите (теоретски) или голем дел (практични) релевантни фактори. Одлуката е резултат на одлучувањето. Таа претставува решение меѓу алтернативни можности, избор направен од расположливи алтернативи.

Потребата за донесување одлуки извира за да се решаваат одредени проблеми. проблемот како појава е нешто, вели еден автор, што треба да се реши. Појавата на проблемот и неговото решавање се две нерасклонливи категории. Ако нема проблеми нема

¹ Науката за менаџмент означува примена на научни методи, техники и модели во менаџерските проблеми сврзани со работењето со цел да се добијат оптимални решенија за проблемите и кои треба да им помогнат на менаџерите да подготват подобри одлуки. Науката за менаџмент не претставува само колекција на техники, туку содржи и филозофија на приоѓање на проблемот на логичен и систематичен начин. Бобек Шуклев, “Менаџмент”, стр.336. За “одлучување” види повеќе стр. 327-345.

потреба од донесување на одлуки, односно решавање на проблемите. Секоја фирма има своја концепција на основа која функционира. Но, при практичната реализација доаѓа до нужни отстапувања од таа концепција, поради непредвидени промени кои настанале, односно се јавуваат девијации. Од овде почнува потребата од одлучување. Одлуката се добива кога на решението на проблемот ќе му се дадат овластувања и одговорности.

Одлучувањето поминува низ различни фази, кои во основа се следните: 1. Дефинирање и анализа на проблемот; 2. Оформување алтернативни решенија; 3. Проценка или оценка на алтернативните решенија; 4. Избор на решението (одлуката); 5. Примена на одлуката и 6. Контрола на одлуката.²

Логична одлука може да се донесе само ако прво се **дефинира реалниот проблем**. Одлуката треба да одговара на стварниот, а не на замислениот проблем. Не може да се очекува да се реши проблемот, ако не се знае во што е проблемот. Точен одговор на погрешен проблем, не е подобар од погрешен одговор на точен проблем.

Откако ќе се идентификува проблемот, се оформуваат и оценуваат алтернативните решенија на тој проблем. Доносителот на одлуката треба да ги преиспита сите можности и да се одлучи за една. Потоа се избира најдоброто решение, кое, тогаш станува одлука. Целта на менаџерот е да избере одлука со најмала сума на ризик и неизвесност.

Кога проблемот е идентификуван, а и причините се познати, решението или превенцијата се извесни. Да се донесе одлука, без тоа, проблемот пак ќе се повтори, бидејќи не е решен вистинскиот проблем, ниту се отстранети причините кои довеле до проблемот. Проблемот преставува разлика меѓу она што треба да се случува и она што навистина се случува. “Мерка за успех не се состои во тоа дали имате или немате тежок проблем, туку тоа **дали тој е истиот проблем** што сте го имале во минатата година”.³

Целокупниот процес на одлучување и донесувањето одлука, не би имал никаква смисла, ако таа не се примени, односно ако не се спроведе во практиката. Во спротивно одлучувањето е само поради одлучување - празно треперење на воздухот. Крајниот успех на избраната алтернатива зависи од можноста таа да биде спроведена во акција. Доброто управување подразбира донесување добри одлуки и тие ефикасно да се спроведуваат. Ако некој донесува лоши одлуки, кои добро ги спроведува, може да биде по штетен за

² Види повеќе кај Т. Кралев, “**Основи на менаџментот**”, стр.113-120

³ Тоа се зборови на државниот секретар на САД, Џок Фостер Далс.

За процесот на решавањето на проблемот и чекорите во проблемската анализа, види повеќе: Robert M. Fulmer-Роберт М. Фалмер; “**Новиот менаџмент - 1**”, наслов на оригиналот; The new management, Скај агенција, Скопје, 1994 год., стр.71-74.

организацијата од оној кој донесува добри одлуки кои лошо ги имплементира. Во основа и двајцата не управуваат добро. Способноста на комуникација, мотивацијата и координацијата мора да бидат употребени за да се обезбеди одлуката да биде извршувана.

Контролата, како последна фаза во процесот на одлучувањето, се однесува на тоа колку добро одлуката била извршувана од една страна, и дали решавањето било ефикасно во остварувањето на целта. Бидејќи одлучувањето не завршува со изгласување на одлуката, туку тоа е континуиран процес, контролата обезбедува информации за менаџерот за отпочнување нов циклус на одлучување. Контролата е дел од набљудувањето која проценува дали е потребно да се подготви нова одлука, односно нова анализа на проблемот, формулирање и оценување на алтернативите, избор на алтернатива и нејзино остварување.

Каде има промени, мора да се донесат и одлуки, кои мора да се спроведат. Фактот дека постои промена значи дека мора да се донесе одлука. Во спротивно промената самата ќе донесе одлука. Одлуката не е добра ако не вклучува план за имплементација - заклучува Исак Адизес, во својата книга “Овладување со промените”.

Според Исак Адизес, демократскиот систем ја зголемува веројатноста за донесување добри одлуки, а тоталитарниот систем дозволува брзо спроведување на одлуките, со тоа што не дозволува дискусија, расправа прашања. Од друга страна, тоталитарниот систем донесува лоши одлуки. Добро управување преставува, заклучува авторот, **демократија во донесувањето на одлуките и диктаторство во нивното спроведување**, која комбинација тој ја нарекува **демократура**. Квалитетот на менаџментот е во функција на квалитетот на одлуките и ефикасноста на спроведувањето.⁴

Кога одлуките ги донесуваат повиските нивоа на менаџментот, станува збор за централизација. Одлуките се централизираат. До децентрализација доаѓа кога одлуките се донесуваат од пониските нивоа. Дали ќе постои централизирано или децентрализирано одлучување зависи од многу фактори, пред сè од големината на организацијата, близината на клиентите-купувачите, способноста и лојалноста на менаџерите од пониските нивоа и

⁴ Според Ichak Adizes, “Целта на менаџментот, водството, одгледувањето деца или владеењето е: да се решат денешните проблеми и да се подготвиме за утрешните. Оваа е неопходно поради промените. Кога нема проблеми нема потреба од менаџмент, а проблеми нема само кога сме мртви. Да се управува значи да се биде жив, а да се биде жив значи да се минува низ промени и проблеми што тие ги носат”.

Управувањето со промените, заклучува Исак Адизес, вклучува два процеса: прво, мора да се реши што да се прави, а потоа да се имплементира одлуката. Види: Исак Адизес, “**Овладување со промените**” Санта Моника, Калифорнија, септември, 1991, Македонско издание, 1994 год. *Детра центар* - Скопје.

довербата која во нив ја имаат повисоките менаџери, како и системот на информирање при донесувањето на одлуките.

Секоја одлука, главно треба да содржи четири компоненти: **а) одлуката да има економска подлога**. Не е целта само нешто добро да се обмисли, да се вгради желбата за промени, туку треба да постои и реална материјална и финансиска основа за тоа. Желбите се едно, можностите се друго. Не е доволно само да се сака, туку и да се може. Во спротивно ќе се донесе одлука заради одлука, а состојбите нема да се променат, а целта на секоја одлука е нешто со неа да се промени кон подобро; **б) одлуката треба да произведе позитивни економски резултати, да биде профитабилна**. Секое делување и акција, секоја промена (бидејќи со одлуката нешто се менува) треба економски да е оправдано и да обезбеди позитивни економски и други ефекти. Ако трошоците за реализација на одлуката (материјални, финансиски, нова технологија, квалификуван кадар и друго) бидат поголеми од ефектите од одлуката, нејзиното донесување е нерационално, штетно или безпредметно. Смислата е во продуктивноста и ефикасноста, односно профитот; **в) одлуката да е законска, во склад со правниот поредок**, законите и прописите, односно да биде, легална и легитимна и **г) одлуката треба да е етичка**, односно во склад со моралните норми што владеат и се установени во средината за која се однесува.

Во практиката, многу е тешко да се запазат, испочитуваат и искомбинираат сите четири компоненти што треба да ги содржи една одлука. Најтешко за менаџерите е да ја запазат последната компонента - моралноста, односно етичката страна на одлуката, што посебно е карактеристично за наши услови (земјите во транзиција), во се уште неизградениот ситем на парламентарна демократија и владеење на неправото и непотизмот.

Сите одлучувања за организацијата можат да се сведат под две категории: **програмирано и непрограмирано одлучување**, поими што ги вовеле Herbert Simon. Тие се разликуваат според методот на одлучувањето.

Програмираната одлука е повторлива, јасно дефинирана и рутинска, и е донесена според менаџерската доктрина, односно според установени прописи. Информации за проблемот има доволно, алтернативите се прецизно дефинирани, постои релативна извесност дека избраната алтернатива ќе биде успешна. Доколку дадената ситуација се случува често, тогаш менаџерите формулираат принципи, правила или процедури како рамка за одлучување и одлуките се донесуваат во согласност со нив. *Непрограмираната одлука*, обично, се донесува само еднаш (значи, не е повторлива) за случки што се случуваат еднаш и, пред донесувањето, во извесна мера, содржи промисленост. Значи, тие одлуки се подготвуваат за единствена, неповторлива ситуација. Тие се занимаваат со необични и

исклучителни проблеми. Формулирана политика, правила и принципи не постојат за решавање на проблемот, бидејќи истиот не се случил порано. Информации за проблемот тешко се прибираат, критериуми за решавање не постојат, а алтернативите се неизвесни. Во однос на менаџерските нивоа донесувањето на непрограмираните одлуки е позастапено по хиерархиската структура кога се оди одоздола нагоре (кај повисоките нивоа на менаџмент), а донесувањето на програмираните одлуки обратно. **Врвниот менаџмент треба да ги донесува непрограмираните одлуки, додека пак, менаџерите на првото ниво треба да се сконцентрираат на програмирани одлуки.**⁵

Индивидуалното одлучување од страна на раководниот - менаџерскиот кадар во земјата со традиционално пазарно стопанство, посебно во Јапонија, се смета за надминат начин на одлучување. Одлучувањето само од страна на менаџментот, без вклучување на персоналот, односно сите или повеќето вработени, во стилот “столицата на која седам секогаш е во право”, во голем степен ги демотивира вработените, затоа што одлуката ја сметаат натурена, донесена е без нивна согласност или против нивна волја, а понекогаш тешко ја имплементираат бидејќи сметаат дека не е соодветна и нај адекватна во дадената ситуација за надминувањето на конкретниот проблем. Голем дел од вработените се компетентни за одредени прашања и најчесто имаат алтернативни решенија, но нив никој за ништо не ги прашува. Последица на таквото индивидуално одлучување е незаинтересираност за решавање на проблемите, апатичност, што се одразува и во недоволната лојалност спрема компанијата.⁶

⁵ Како да се наредат производите на полиците во складот е повторлива и рутинска работа, односно програмирана одлука. За тоа колку изнесува дневницата на работниците, колку трае дневниот и годишниот одмор и сл. исто така се програмирани одлуки. Процедурите за вработување на работници, сервисирање на производите, платите на работниците, продажбата на производите и услугите на кредит се примери на програмирани одлуки. Дали треба да се воведат нов производ, што да се прави ако производството е неуспешно и сл. се непрограмирани одлуки, бидејќи проблемот не е целосно извесен и бара промисленост. Види повеќе за видовите одлуки и одлучувањето: Т. Кралев, **“Основи на менаџментот”**, стр. 107-113.

⁶ Секојдневните одлуки што се донесуваат, а кои се во непосредна врска со водењето на предметот на работењето - дејноста, односно со секојдневното одвивање на процесот на работењето, се донесуваат од непосредните раководители, пред сè од најниското ниво на менаџментот. Се работи за дневни *работни налози* и овде не може да стане збор за некаква партиципација од вработените. Во спротивно работењето би се претворило во конфузија од индивидуални погледи и сфаќања и би се создала една ситуација без конкретни резултати. Тоа не значи дека не треба да се расправа за проблемите во едно современо трговско друштво, со вклучување на сите конкретни извршители, преку формата на повремени состаноци и расправи, формирање кружоци по одделни област - занимања и срутки и слично. Според јапонскиот начин на одлучување, *значајна е силата на проценката на групата*, која не ја донесува одлуката.

Во прилог на *колективното одлучување* се и ограничените можности на секој поединец, со оглед на сложеноста и коплексноста на проблемите со кои се соочуваат менаџерите во време на динамични промени и рапидниот развој на науката и техниката. Зошто менаџерите, што би рекол Роберт Фалмер во Новиот менаџмент, при донесувањето на одлуките не ја извлечат користа од *комбинираната мудрост* на своите луѓе. Проблемите со кои се сретнуваат мултиелитните компании на иднината, е обемот на партиципацијата на секој поединец во донесувањето на одлуките. Дали задушувањето на индивидуалната иницијатива е позитивна или негативна страна на компанијата? Многу области и дејности бараат вклучување на голем број кадри од различни степени и профили. Не може секој се да знае и потребно е барем консултативен приод, односно вклучување на голем број лица (од техничари до инженери и луѓе од науката) во фаза на идентификација на проблемот, подготвувањето на одлуката, разгледувањето на сите можни алтернативи и изнаоѓањето на најоптимално решение. Јапонскиот менаџер, во еден подолг временски период, може да се *консултира* со луѓето во целата компанија, (се оди во детали) заради постигање на вистински консензус за тоа што треба да се стори. Партиципативното одлучување, (да се ангажираат голем број луѓе) кај Јапонците, е регуларна тековна работа, заклучува Villiam Ouchi, врз основа на искуството стекнато работејќи во Сони, Нисан, Хонда и Јамаха. При тоа одлуката се донесува врз основа на мислењето на мнозинството. По донесувањето на една одлука, за нејзината имплементација не може да стане збор. Едноставно таа се почитува и извршува до крај, без никаков и од никој коментар. Тоа посебно се однесува на големите компании кои користат висока технологија. Не се работи за партиципација при донесувањето на секоја одлука, туку менаџментот да биде флексибилен и да отцени кога тоа е потребно. Лоша одлука може да има несогледливи последици.⁷

Интересно е размислувањето на Зигмунд Фројд, кој препорачува да се консултираат чувствата. “Кога се донесуваат одлуки од помало значење секогаш наоѓав дека е корисно да ги разгледам сите “за” и “против”. Во работите од витално значење, како што е изборот на сопруг или на сопруга, или при изборот на професија, одлуката треба да дојде подсвесно, некаде одвнатре, од вас...”

Види повеќе за *Работното место и одлучувањето*, кај Д-р Б. Брајановски, цитирано дело под фус. 3, Глава шеста, стр. 59.

⁷ Јапонците имаат различен приод (од Американците) во донесувањето на одлуките и лесен приод при нивното извршување, заклучува Питер Дракер, во својата анализа на јапонскиот приод во одлучувањето. Јапонската максима е дека треба да се биде можне внимателен на почетокот при собирањето на информации и дека делегацијата треба да се избира со гласање.

Групното одлучување е поглема гаранција дека ќе се донесе квалитетна одлука, бидејќи повеќе луѓе размислуваат за едно прашање, тоа се расветлува од различни аспекти, има повеќе мислења, интереси, знаења и слично, или како што погоре беше речено, дава можност да се извлече користа од комбинираното знаење, мудрост и ум на повеќе луѓе.⁸

Кај јапонските компании постојат т.н. “кружоци за квалитет КК”, составени од 10 или повеќе вработени сродни по својата стручност, кои се одржуваат еднаш неделно и на кои се расправа, еден до два часа, за одредени прашања и се завземаат ставови. Најчесто и првото ниво на менаџментот - надзорниците, присуствуваат или учествуваат, но дискусиите ги водат работниците. Ставовите од овие кружоци претпоставените- менаџери грижливо ги проучуваат и земаат во обзир при носењето на дефинитивна одлука. Своите ставови и сугести, односно предложените акции, се даваат на одобрување од менаџментот, а истражувањата покажуваат дека одобрението обично се дава.

“Јапонците се волни, во процесот на одлучување, да ангажираат голем број луѓе и да практикуваат партиципативно одлучување како регуларна тековна работа вели Villiam Ouchi, и верува дека прогресивните американски фирми, како на пример ИБМ употребуваат еднаков приод во однос на одлучувањето како што тоа го практикуваат водечките јапонски фирми”. Види повеќе; **Роберт М Фалмер, “Новиот менаџмент”**, стр.74-76.

“Американскиот менаџмент има потреба од *возобновување*”, тврдат Herbrd Hayes и Bill Abernathy во статијата објавена во списанието Harward Business Review, под наслов; “Совладувањето на патот кон економското назадување”. Авторите мислат на “напуштањето на традиционалниот модел на менаџмент, како индивидуално одлучување (управување) во однос на *стратешките одлуки* на компанијата и прифаќање на *новиот менаџмент*, како постапка на донесување на стратешки одлуки со консензус, што позитивно се рефлектира и на втората фаза- фазата на имплементација на вака донесените одлуки”. Види повеќе; **Harward Business Review**, Јули, Август, 1980, стр. 67 - 77.

⁸ За вклучување на подредените во решавањето на одреден проблем Victor Vroom и Rhipil Yetton, развиле метод со кој на менаџерите ќе им помогнат да одлучат во колкава мера ќе бидат вклучени вработените. За таа цел тие определиле неколку стила на донесување одлуки; **авторитарен** пристап на донесување одлуки - кога менаџерите ги решаваат проблемите и сами донесуваат одлуки, користејќи ги информациите кои им се на располагање во тој момент, односно кога менаџерите ги добиваат неопходните информации од подредените, а потоа сами ги решаваат проблемите; **консултативен** пристап - кога менаџерите ги разгледуваат проблемите со неколку подредени поединечно, ги ценат нивните идеи и сугести, но при тоа без да ги собираат подредените во група. Потоа менаџерите донесуваат одлука, која може, но и не мора да е под нивно влијание. Менаџерите може да го разгледуваат проблемот со подредените и заеднички во група, ги земаат нивните предлози и идеи во обзир, но донесувањето на одлуката, не мора да е под нивно влијание. Значи, менаџерот го задржува последниот збор и **целосно партиципативен** - кога менаџерот го разгледува целосно проблемот во група. Менаџерот и подредените заедно ги разгледуваат и проценуваат алтернативите, се земаат и се анализираат сите предлози и алтернативи и се обидуваат да донесат одлука со консензус. Менаџерот не се наметнува над групата, туку ја прифаќа била која солучија која ќе ја подржи групата. Види повеќе: Т. Кралев, **“Основи на менаџментот”**, стр. 120.

Во време на динамичен подем на науката, техниката, посебно информатиката, е незамисливо, ризично и многу опасно, менаџерите да го користат авторитарниот пристап при донесувањето на одлуките, пред сè, поради ограниченоста на секој ум и тален, специјалноста во образованието и други погоре наведени причини. Во организации каде постои расположив образован кадар пожелно е (ако не и нужно), менаџерите да го користат, по секоја цена, консултативниот приод, а кога тој метод на одлучување ќе се провери и потврди во практиката, кога менаџерот ќе стекне целосна доверба во вработените со кои раководи, нема пречки менаџерот да го остави местото и на демократскиот, односно целосно партиципативниот приод во решавањето на проблемите и донесувањето на одлуки.

ЗАКЛУЧОК

Од текстот понапред можат да се извлечат следните заклучоци:

Секој човек, на некој начин е поапетен од мене, бидејќи од секој нешто ќе научиш. Посебно од работниците кои најдобро ги чувствуваат конкретните проблеми (работничка партиципација).

Целокупниот процес на одлучување и донесувањето одлука, не би имал никаква смисла, ако таа не се примени, односно ако не се спроведе во практиката. Во спротивно одлучувањето е само поради одлучување - празно треперење на воздухот.

Доброто управување подразбира донесување добри одлуки и тие ефикасно да се спроведуваат. Ако некој донесува лоши одлуки, кои добро ги спроведува, може да биде по штетен за организацијата од оној кој донесува добри одлуки кои лошо ги имплементира. Во основа и двајцата не управуваат добро.

Контролата, како последна фаза во процесот на одлучувањето, се однесува на тоа колку добро одлуката била извршувана од една страна, и дали решавањето било ефикасно во остварувањето на целта. Бидејќи одлучувањето не завршува со изгласување на одлуката,

туку тоа е континуиран процес, контролата обезбедува информации за менаџерот за отпочнување нов циклус на одлучување.

Добро управување преставува, заклучува Исак Адизес, **демократија во донесувањето на одлуките и диктаторство во нивното спроведување**, која комбинација тој ја нарекува **демократура**.

Секоја одлука, главно треба да содржи четири компоненти: **а) одлуката да има економска подлога; б) одлуката треба да произведе позитивни економски резултати, да биде профитабилна; в) одлуката да е законска**, во склад со правниот поредок, законите и прописите, односно да биде, легална и легитимна и **г) одлуката треба да е етичка**, односно во склад со моралните норми што владеат и се установени во средината за која се однесува.

Индивидуалното одлучување од страна на раководниот - менаџерскиот кадар во земјата со традиционално пазарно стопанство, посебно во Јапонија, се смета за надминат начин на одлучување.

Во прилог на **колективното одлучување** се и ограничените можности на секој поединец, со оглед на сложеноста и комплексноста на проблемите со кои се соочуваат менаџерите во време на динамични промени и рапидниот развој на науката и техниката.

Групното одлучување е поглема гаранција дека ќе се донесе квалитетна одлука, бидејќи повеќе луѓе размислуваат за едно прашање, тоа се расветлува од различни аспекти, има повеќе мислења, интереси, знаења и слично, или како што погоре беше речено, дава можност да се извлече користа од комбинираното знаење, мудрост и ум на повеќе луѓе.

Во време на динамичен подем на науката, техниката, посебно информатиката, е незамисливо, ризично и многу опасно, менаџерите да го користат авторитарниот пристап при донесувањето на одлуките, пред сè поради ограниченоста на секој ум и тален, специјалноста во образованието и други погоре наведени причини.

Дали треба менаџерот многу да се знае или да ги препознава знајачите.

Мислам дека, секој човек е повреден од друг бидејќи од секого може нешто да се научи.

На секого му е најважна неговата личност, затоа однесувајте се со почит, за да ве почитуваат.

Сè, додека компетентноста и стручноста се заменува со послушност, неспособност, се додека царува полтронството и непотизмот како морална доблест во скалата на успехот **од менаџментот нема да биде ништо**. Таквите менаџери, освен послушност, полтронство и хиерархиска оданост, не се способни да понудат ништо друго. Основна цел е да се задржат стекнатите (незаслужените) позиции, а ништо друго не е важно, смета

Теоријата (науката) за менаџментот не дава готови - применливи рецепти и решенија за одредени проблеми со кои се соочуваат менаџерите. Таа може да помогне и да понуди одредени принципи и алтернативни решенија. Науката за менаџментот не познава егзактни формули, како во природните науки, кои еднаш ќе се проверат и потврдат, и како такви остануваат вечни. Сознанијата од областа на менаџментот не се аксиоми. Затоа, покрај образованието од областа на менаџментот и перманентното усовршување, *“во реалниот свет на практичниот менаџмент, залагањето, здравиот разум, уличното лукавство и заемната согласност се она што донесува успех.*

Успешните менаџери треба да бидат прагматични, флексибилни, приспособливи и неконзистентни. Да бидат способни за брзо реагирање на промените во опкружувањето и во секое време спремни да направат корекции во планот.

Менаџерите треба да настојуваат да стекнат не само формален туку и фактички авторитет и да поседуваат повеќе *лидерски квалитети* - **лидерски менаџерски способности**. Современ менаџер би бил оној во чија личност ќе се интегрираат и формалниот и фактичкиот авторитет.

Модерниот - новиот менаџер не би бил современ и успешен, ако не размислува во соодветен временски распон и не биде **ориентиран кон иднината**.

Скоро да е невозможно и незамислива сите тие особини да се кумулираат во една личност, но пожелно е ако менаџерите ги поседуваат повеќето од нив.

Менаџментот во Република македонија го краси, за жал, се уште стереотипност, автократско владеење и некомпетентност. Колективниот и поединечниот креативен потенцијал е исфрлен на маргините и осуден на мирување, за подобри времиња. Сите укажувања за современ и модерен менаџмент, засега немаат, кај нас, погодна анимирачко тло, смета авторот на овој труд.

ЛИТЕРАТУРА

1. Adizes Ishac: “**Овладување со промените**” Санта Моника, Калифорнија, септември, 1991, Македонско издание, 1994 год. *Детра центар* - Скопје.
2. Robert M. Fulmer-Роберт М. Фалмер; “**Новиот менаџмент - 1**”, наслов на оригиналот; The new management, *Скај агенција*, Скопје, 1994 год.;
3. Тодор Кралев, “**Основи на менаџментот**”, *Центар за интернационален менаџмент*, Скопје, 1995;
4. Бобек Шуклев, “**Менаџмент**”, *Економски факултет*, второ издание, Скопје, 1998 год.;
5. Брајановски; “**Персоналниот менаџмент во претпријатијата во Македонија**”, *Институт за социолошки и политичко-правни истражувања-Скопје- Трибина Македонска*, 1997;
6. **Harward Business Review**, Јули, Август, 1980.